

Сабадаш М. С.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ, ЩО ЗАЗНАЛИ ВТРАТ ВІД ВІЙНИ

У статті розглянуто, як українські ЗВО, що зазнали втрат або були переміщені через війну, адаптують свої комунікаційні стратегії до нових викликів. Метою статті було формування цілісного уявлення про особливості кризових комунікацій у закладах вищої освіти під час війни або інших видів збройного конфлікту задля розуміння прогалин та недоліків комунікаційних стратегій університетів у випадку таких криз. Для цього було використано систематизацію та аналіз, котрі дозволили виділити ключові аспекти, які впливають на комунікаційні стратегії ЗВО, серед обраної наукової літератури за темами, що включають кризові комунікації, адаптацію стратегій до нових умов, а також вплив війни на освітній процес. Метод моніторингу медіа дозволив відстежити згадки про обстріли університетів у медіа та соціальних мережах, надав можливість обрати чотири приклади висвітлення руйнувань інфраструктури ЗВО через російські обстріли, далі ці приклади були проаналізовані за допомогою методу кейс-стаді.

Дослідження встановило, що українські університети демонструють високий рівень стійкості в умовах війни, існує чітке розуміння, що ефективна комунікація є одним з ключових факторів виживання та розвитку закладів вищої освіти у складних умовах сьогодення. Було виокремлено головні комунікаційні особливості для ЗВО воєнного часу: трансформація й пасивність частини цільової аудиторії, використання емоційного інструментарію, високий рівень адаптивності, боротьба із фейками та маніпуляціями, напрацювання певного комунікаційного алгоритму на відповідь російським обстрілам. Крім цього, у комунікаціях ЗВО з'являються патріотичні наративи, наповнення інформаційних меседжів загальнонаціональними сенсами, фіксується фокусування уваги на незламності, відродженні та незгасимої надії.

Ключові слова: кризові комунікації, комунікаційні стратегії, популяризація університетів, рекламні та PR-інструменти, комунікації з абітурієнтами, ЗВО, що зазнали втрат.

Постановка проблеми. Під час повномасштабної війни в Україні пошкоджено 76 закладів вищої освіти, будівлі шести з них повністю зруйновані [12]. Наразі налічується 44 тимчасово переміщених університетів, в яких навчається близько 8 % студентів України [14]. В областях, що близькі до зон бойових дій, фізично неможливо працювати в аудиторіях. Усе це впливає не лише на організацію освітнього процесу, а й на комунікаційні стратегії. Одними із головних наслідків неврахування аспектів діяльності під час війни у комунікаційних стратегіях можуть бути: нечітке розуміння цільової аудиторії, створення інформаційної прірви між студентами, абітурієнтами та представниками університету, поширення дезінформації, що підриває довіру до закладу [21], втрата позицій у рейтингах університетів України [22], зменшення попиту серед абітурієнтів. Натомість ефективна антикризова комунікація дозволяє запобігти переліченим загрозам, залучитися новими партнерами та стати більш впізнаваними на національній та міжнародній арені. Універси-

тети, які активно комунікують свої потреби, здатні залучити більше ресурсів: наприклад, українські університети, які транслиують свої запити міжнародним партнерам, отримують фінансову підтримку для реалізації освітніх програм [13, 24].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. С. Подзіхун наголошує, що необхідно налагодити внутрішню комунікацію, котра слугувала б опорою для підтримки морального духу працівників, дозволяючи побудувати ефективні зовнішні комунікації. Науковець виокремлює додаткові ризики, що можуть спричинити страх, розпач, розгубленість, стрес, апатію через затяжну фазу війни – це відтік талантів за кордон серед тих, хто залишився в Україні, рішення залишитися у країнах тимчасового притулку у тих, хто тимчасово переїхав туди, рятуючись від війни [27, 144]. Тобто, для університетів це може відобразитися на зменшенні кількості українських абітурієнтів, що формує потребу переглянути цільову аудиторію, можливо розглянути іноземних вступників із третіх країн.

Ще одну особливість кризових комунікацій у закладах вищої освіти під час війни виокремлюють І.Гуменюк, І.Мушеник, Н.Попель та О.Кунцо, зосереджуючись на думці, що «стратегії ефективної комунікації в освітньому середовищі у воєнний час повністю залежать від нинішньої ситуації та мають бути гнучкими й адаптивними, щоб задовольняти потреби кожного учасника освітнього процесу» [24, 27]. У межах цієї тези маловивченим залишається комунікаційна реакція університетів безпосередньо на прямі воєнні наслідки, наприклад, переміщення із зони бойових дій у інші регіони або руйнування інфраструктури від ракетних обстрілів в областях, що знаходяться в тилу.

«Компанія не має своєї позиції щодо війни або іншої події, що змінює хід історії, на нього чекає обурення та хейт з боку аудиторії» [1, 24]. Тобто, університети мають чітко формувати свої позиції щодо подій воєнного часу та доносити цю позицію до аудиторії через дієві канали комунікації, що є зрозумілими для усіх груп стейкхолдерів. Групою одеських науковців виокремлюються інші методи запобігання репутаційним ризикам: «моніторинг медіа та соціальних мереж для оперативної реакції на негативні відгуки або інформацію; збереження відкритого, прозорого спілкування з клієнтами, партнерами; захист персональних даних, конфіденційності; залучення до благодійних, гуманітарних ініціатив» [23, 130].

Схожу думку поділяють й Н.Бабіна, М.Іоффе, І.Хоменко та А.Якимчук, зазначаючи, що для будь-якого бренду, університети не виняток, найважливіше діяти, не втрачати контакт із стейкхолдерами, формувати позитивний імідж серед цільової аудиторії, трансформуючи послуги чи товари до актуальних потреб, разом з тим проводити інформаційні кампанії щодо донатів для Збройних сил України та реалізовувати волонтерську діяльність. Водночас, варто цінити та оберігати внутрішню команду, котра в умовах кризи – є ядром для створення, втілення й реалізації будь-яких комунікаційних стратегій, й такої комунікації має бути достатньо задля повного розуміння аудиторією, яку картину життєдіяльності має бренд під час війни. І варто пам'ятати, що будь-яка криза має своє завершення, тобто планування поствоєнної комунікації має бути враховано із перспективами відновлення та розвитку у майбутньому [1, 24–26].

Використовувати емоції в комунікаційних стратегіях під час війни пропонує дослідниця П.Гуснерова. У цьому процесі потребують уваги:

- емоційна мова: використання слів і фраз, які викликають сильні емоції, може допомогти привернути увагу аудиторії та створити більш глибоку емоційну згуртованість;

- формування образу ворога: у конфліктних ситуаціях емоційна комунікація часто використовується для формування негативного образу супротивника. Це може включати використання стереотипів, які підкреслюють загрози, що походять від ворога, і таким чином мобілізують підтримку серед аудиторії компанії, що згуртовується емоційно навколо бренду;

- використання наративів: історії про страждання, героїзм або несправедливість можуть бути потужним інструментом для впливу на громадську думку. Такі наративи формують співчуття та підтримку з боку міжнародної спільноти;

- реакція на критику: у відповідь на критику або негативні події емоційна комунікація може використовуватися для виправдання дій або засудження. Наприклад, акцент на «самозахисті» або «необхідності» дій може допомогти зменшити негативний вплив критики;

- соціальні медіа: вірусні відео, меми та пости, які викликають емоції, можуть швидко поширюватися, формуючи громадську думку та реакції на події в реальному часі;

- адаптація до аудиторії: наприклад, молодша аудиторія може бути більш чутливою до певних форм комунікації, таких як меми або відео, тоді як старша аудиторія може віддавати перевагу традиційним формам [25].

Постановка завдання. Метою статті є формування цілісного уявлення про особливості кризових комунікацій у закладах вищої освіти під час війни або інших видів збройного конфлікту задля розуміння прогалин та недоліків комунікаційних стратегій університетів у випадку таких криз.

Задля досягнення мети поставлено такі науково-дослідницькі завдання: організувати опитування відповідальних за формування та втілення комунікаційних стратегій у ЗВО, що були переміщені під час повномасштабного вторгнення; провести моніторинг медіа та соцмереж щодо публікацій про університети, котрі зазнали пошкоджень або інших значних матеріальних чи репутаційних втрат під час війни; визначити головні репутаційні ризики й комунікаційні перешкоди, що мають університети під час війни.

Виклад основного матеріалу. Одним з університетів, що зазнає суттєвих ушкоджень та має інформаційну підтримку в медіа щодо цього питання, є Харківський національний універси-

тет імені В. Н. Каразіна. Вночі з 20 на 21 вересня було пошкоджено корпус університету, про що 21 вересня повідомила ректорка університету на своїй офіційній сторінці в Facebook [20]. Якщо поглянути на стилістичні та семантичні особливості інформаційного повідомлення, то воно є емоційно потужним (використання забарвлених слів та образів (наприклад, «вибиває ґрунт з-під ніг», «відкривається нове дихання») допомагає встановити емоційний зв'язок з аудиторією і викликати співпереживання) та влучно передає складність ситуації, з якою зіткнувся університет, поєднує в собі як визнання тяжкості обставин (обстріли, руйнування), так і вираження надії та віри в майбутнє. Такий підхід дозволяє підтримувати моральний дух співтовариства університету, сприяє консолідації, демонстрації, що існує й інша буденність, котра сповнена життям, а не обстрілами. Також повідомлення апелює до цінностей університетської спільноти («каразінська родина») та загальнонаціональних цінностей (боротьба за свободу, сила духу, єдність та віра в перемогу), що пробуджує емпатію не тільки в українського населення, а й міжнародної спільноти. Тож таке повідомлення від імені ректора, котрий під час кризи має демонструвати сильне лідерство та гуртувати, перш за все, внутрішню аудиторію, повністю виконує свої завдання. Натомість до зовнішньої громадськості звертається інформаційне повідомлення від 23 вересня, котре було опубліковано на сторінці благодійного фонду Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна [26]. Воно має конкретний заклик до дії, мобілізації ресурсів, прохання підтримати й долучитися донатом до відновлення та відбудови. Зазначається чітка мета та згадуються кроки, котрі пройдені університетом у війні. Цю новину підхопили регіональні медіа, а також Укрінформ. Значно більші охоплення мають повідомлення про масштабніші руйнування. Так, 2 січня також було понівечено будівлі Харківського національного університету ім. Каразіна від обстрілу балістикою. Про цей обстріл інформаційне повідомлення було опубліковано у перші години в соцмережах, цього разу емоційність була поєднана із закликом до єдності та залучення фінансової підтримки [28]. Характерно, що про обидва випадки на сайті університету не було повідомлено, натомість опубліковано інформацію щодо відновлення інфраструктури [2], які етапи робіт пройдено [9]. Тобто, університет демонструє оперативність у повідомленні про надзвичайні ситуації, використовуючи соціальні мережі як перший канал комунікації,

котрий дозволяє швидко донести інформацію до широкого кола аудиторії та мобілізувати підтримку. Сайт університету використовується для більш детальної інформації про процеси відновлення, вираження подяки донорам, дотримання прозорості у використанні коштів.

Ще одним кейсом, котрий отримав широке висвітлення в медіа є пошкодження центрального корпусу Національного університету «Чернігівська політехніка». Ця новина потрапила не лише в регіональні медіа, а й в загальнонаціональні: «Суспільне», Укрінформ, 24 канал, «Фокус», «Кореспондент», ТСН, РБК-Україна. Досить незвичною є інформаційна реакція університету, котрий опублікував патріотичну цитату з вірша Ліни Костенко та висловив віру у подолання будь-яких труднощів [10]. У пості «Чернігівської політехніки» немає конкретних цифр та масштабів руйнувань, оскільки про це й так вже було повідомлено у багатьох медіа. Водночас, звернення до поезії відомої української письменниці підкреслює національну ідентичність і зв'язок з українською культурою. Пост отримав широке охоплення – 115 поширень та високий рівень відгуку від аудиторії в коментарях під репостами (ER складає 12,5 %, коли аналогічні публікації від Харківського національного університету ім. Каразіна мали 3–4 %, хоч загальна кількість лайків та поширень була вищою. Це пояснюється більшою кількістю підписників Харківського національного університету, тобто середні значення обох ЗВО є в межах норми активності аудиторії). «Чернігівська політехніка» впродовж півроку після обстрілу періодично робила публікації-подяки партнерам та благодійникам, котрі допомагали відновлювати наслідки ракетної атаки. Ці публікації мали типову структуру: згадуються ключові фігури та організації, які долучилися до відновлення; містять слова подяки партнерам, донорам та всім, хто долучився; демонструється, що Україна має міжнародну підтримку у відбудові; незважаючи на складні обставини, публікації мають позитивне забарвлення, виражаючи віру в майбутнє.

Іншу стратегію щодо комунікаційного висвітлення кризової ситуації під час обстрілів інфраструктури має Сумський державний університет. Якщо два попередніх кейси не акцентували увагу на ушкодженнях і наслідках ракетних атак, а концентрувались на відновленні, патріотизмі й незламності, то СумДУ йде іншим шляхом. Так, щодо пошкодження корпусу, котре відбулось ввечері 3 вересня, наступного дня 6 публікацій

у Facebook безпосередньо чи опосередковано стосувались цієї трагедії: перший пост, створений о 10:23, пропонував психологічну допомогу студентам та співробітникам [16]; другий (13:50) – інформаційна замітка про пошкодження разом із фото [15]; третій (15:16) – не містив нової інформації, однак додалось більше фото ушкоджень; четвертий (20:36) – зосередився на тому, що було розташовано у зруйнованому корпусі, чим там займалися студенти [19]; п'ятий (20:40) – публікація сюжету від «Суспільного» про руйнування [17]; шостий (21:30) – акцент на позитивному контенті у важкі дні [18]. Найбільшу кількість поширень та охоплення отримали друга та третя публікації (ER близько 2 % та 3 % відповідно). Було опубліковано одне відео у форматі Reels (16:36) – звернення від ректора, котре містило його погляд на ситуацію. Характерно, що жодна із публікацій у «Фейсбук» не містила реквізитів для перерахування коштів, такі реквізити були розміщені на сайті та в «Інстаграм» (сторінка СумДУ у цій соцмережі має більш широкі охоплення, ніж «Фейсбук»). До питання руйнування через історії студентів чи викладачів, котрі займалися у корпусі до обстрілу, у публікаціях університету повертався ще 6 вересня. Було опубліковано дві подяки за підтримку: перша – 25 вересня для Українського католицького університету, друга – 27 вересня для державних та комунальних підприємств. Для врівноваження великої кількості контенту про руйнування СумДУ публікує й новини про повсякденне життя студентів, здобутки викладачів, пріоритети розвитку й плани на майбутнє. Тож ЗВО наголошує, що незважаючи на складні умови, університет продовжує працювати і розвиватися, демонструючи стійкість і оптимізм. Новина була підхоплена місцевими медіа, а також такими загальнонаціональними: НВ, Espresso.tv, LB.UA, «Суспільне», «Главред», «Українська правда», «Фокус», «Громадське радіо».

Варто розглянути й підхід до висвітлення обстрілів ЗВО, що знаходяться досить віддалено від лінії фронту. 22 червня російськими ракетами було завдано ушкоджень Івано-Франківському національному технічному університету нафти і газу. Ця новина отримала, порівнюючи з попередніми розглянутими кейсами, найбільше згадок не тільки серед місцевих медіа, а й серед національних: LB.UA, «Суспільне», «Вікна Новини», ТСН, «Українська правда», «Україна молода», «Апостроф», «Інтерфакс-Україна», «Укрінформ», «Факти», «Громадське», «Ліга», «Гордон», «РБК-Україна», НВ, «Главком», Espresso.tv,

«Дзеркало тижня», 24 канал, «Телеграф». Щодо публікацій у Facebook на офіційній сторінці ЗВО, то 22 червня зранку був інформаційний пост із закликом фінансово підтримати університет, котрий поширило більше тисячі осіб (ER склало близько 9 %). Крім цього, заклики донатити публікували випускники ЗВО, викладачі, лідери думок Івано-Франківщини, профільні організації сектору видобування газу та нафти, а голова правління НАК «Нафтогаз Україна» повідомив, що компанія допоможе у відновленні. Надалі університет 23 червня подякував колективу ЗВО, працівникам аварійно-рятувальних підрозділів та керівництву Головного управління ДСНС в Івано-Франківській області [4], а 24 червня подяка була висловлена усім організаціям, партнерам та кожному, хто підтримав університет. Цей допис був супроводжений фото із тризубом – «вцілілий герб у зруйнованому корпусі університету – це переконливий знак, що ми таки побудуємо енергетичний університет та що все буде Україна!», саме такий меседж незламності мала публікація [5]. У цю ж дату вийшла ще одна публікація про подяку партнерам з назвою «В темну пору добре видно світлих людей», у наступні дні також був перелік дописів із подяками усім, хто поступово долучався до відновлення університету, загалом було 42 публікації такого характеру, вони були й на офіційній інтернет-сторінці закладу. Водночас, університет робив дописи на тему поступового відновлення з великою кількістю фото, порівнянням наслідків обстрілу та результатами відбудови. Суттєва деталізація висвітлення цієї кризової ситуації відображається й у серії дописів про підсумки тижнів, під час яких відбувались дії з реставрації [7], а також опубліковано проєкт реставрації корпусу. Задля більшого привернення уваги студентський парламент запустив флешмоб «Придбай футболку – підтримай ІФНТУНГ», в результаті якого кошти пішли у благодійний фонд «Мій Університет» [6]. В університеті навіть засновано «День відновлення», як символ «уникнення загибелі, виживання, всупереч найгіршим обставинам» [8], тобто ЗВО усіма можливими способами демонструє свою незламність та силу духу. Як бачимо, реакція на кризову ситуацію, на відміну від попередніх прикладів, котрі більше мали фрагментарний характер, була систематичною, із спланованою інформаційною кампанією, активною підтримкою медіа та партнерами. Такий резонанс та увага до деталей може пояснюватися тим, що це було найбільше руйнування інфраструктури університету на західній Україні.

Інший бік кризових комунікацій під час війни – це адаптація комунікаційних стратегій переміщених ЗВО до нових реалій. Такі університети, крім звичних воєнних ризиків для тилових закладів освіти, мають додаткові комунікаційні виклики (їх було визначено завдяки експертному опитуванню), зокрема:

- Пошук нових сенсів: тривалий період релокації, розпорошеність академічної спільноти загрожувє втратою ідентичності. Доводиться шукати сенси, які б підтримували академічну спільноту і давали розуміння інституціям й стейкхолдерам із інших міст, в котрі переміщено ЗВО, що собою являє цей заклад освіти. Починають з'являтися нові тематики контенту, комунікаційні меседжі, які підкреслюють незламність, ідентичність, прогромадськість. Наприклад, через релокацію з'являється необхідність акцентувати увагу на тому чому та куди перемістився університет, робити фокус на конкретних проєктах і можливостях;

- Боротьба із російською пропагандою, що має безпосередній зв'язок із «руїнами університету», котрий залишився на окупованій території: наприклад, на руїнах матеріально-технічної бази університету у Маріуполі, існує так званий «Маріупольський государственный университет имени А. И. Куинджи». Через необізнаність, дехто продовжує думати, що справжній університет залишився на окупованій території. Тож Маріупольський державний університет вимушений вести інформаційну боротьбу і відкрито говорити на широкий загал, що єдиний чинний легітимний Маріупольський університет знаходиться у Києві, а те, що залишилось там – не більше ніж квазі-установа. Схожу проблему має і Херсонський державний університет, який за наказом МОН релокований до Івано-Франківська у квітні 2022 року, коли Херсон був в окупації. У той момент закладу необхідно було донести меседж, що ХДУ був, є та буде і для збереження саме академічної спільноти та забезпечення усіх бізнес-процесів потрібна тимчасова релокація. А із захопленням окупантами фізичної інфраструктуру ХДУ у Херсоні та призначення «ректорки-колаборантки» довелося розвінчувати фейки про нелегітимний «хгу», ЗВО робили серію інформаційних меседжів про те, чому не можна довіряти фейковій освіті, адже самозванці намагалися створити враження, що фейковий «хгу» працює, схилити до співпраці колектив та студентів. Через це наступний домінував меседж: «Академічна спільнота ХДУ має проукраїнську позицію та продовжує працювати

надаючи освітні послуги за українським законодавством».

Крім цього аспекту, ще є проблема того, що як ЗВО із зони бойових дій деякі університети вимушені доводити, що їх студенти і співробітники є патріотами України, тому й не залишилися в своїх окупованих домівках. Про це зазначили в Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля, його представники беруть активну участь у всіх місцевих патріотичних заходах, підтримують військових, мають студентські наукові ініціативи щодо розробки й створення засобів боротьби з агресором.

- Віртуальний університет: боротьба із упередженнями, що онлайн-навчання обмежує можливості для соціальної взаємодії та побудови мережі корисних зв'язків, пошук можливостей для емоційної комунікації і пробудження емпатії – фізичні зустрічі в безпечних локаціях.

- Розширення цільової аудиторії абітурієнтів та налагодження партнерських взаємозв'язків із ЗВО, на базі якого знаходиться релокований університет: продовження роботи із чинними студентами, щоб їх втримати в університетській українській спільноті. У цьому контексті Приазовський державний технічний університет виокремлює проблему пасивності звичної цільової аудиторії – це переважно переселенці, які опікуються влаштуванням власного побуту, більшість із них працює, тому і навчатись, і активно підтримувати бренд ЗВО їм важко. По-друге, пошук нових потенційних абітурієнтів у тому регіоні, куди переміщений заклад, але із такою побудовою комунікації, щоб інші ЗВО бачили партнера. По-третє, робота із потенційними вступниками, котрі мають проукраїнські настрої, залишились на окупованій території, але хочуть вступати в українські ЗВО. На практиці усі ці аспекти не розглядаються поступово, а є комплексними. Наприклад, ХДУ потрібно було мобілізувати вступників під час вступної кампанії 2022 року у досить конкурентному для них середовищі. А вже після звільнення Херсона університет опинився у ситуації, коли потрібно було пояснити, як працюватимуть далі. ЗВО транслювали меседж про те, що планує повернення, як тільки буде дозволяти безпекова ситуація. Також ХДУ розповідали, що працюють у форматі двох офісів – херсонського та івано-франківського, розповідали про те, як беруть участь у всіх соціально-економічних процесах Херсонщини. Тобто у різних форматах підкреслювали присутність у регіоні, щоб не втратити взаємозв'язок із рідною херсонською цільовою аудиторією.

Усі опитані ЗВО зазначають, що їх комунікації активізувались із моменту переміщення, укріпилось розуміння взаємозалежності використання рекламних та PR-інструментів та кількості абітурієнтів, зросла кількість контактів із українським та міжнародними медіа, змінились загальні комунікаційні стратегії ЗВО, відбулась віртуалізація комунікації на глибинному рівні, збільшилась кількість соціальних мереж, в який представлений університет, почали використовувати рекламні інструменти задля підвищення взаємодії із абітурієнтами, переглянули погляди на внутрішню комунікацію (деякі університети користуються закритими групами в месенджерах або створили сервіси, в яких є тільки авторизовані корпоративні користувачі (вся спільнота) і є чати, учасниками яких є абсолютно всі – від студента, асистента до ректора), укорінилась думка, що головне – це не матеріально-технічне забезпечення, а бажання розвивати українську освіту, удосконалюватися та передавати знання й любов до своєї країни наступним поколінням. Також спільним обмеженням для релокованих університетів у розвитку комунікаційних стратегій є недостатня кількість фінансування, кадрів, й матеріальних ресурсів, котрі можуть забезпечувати реалізацію запланованого.

Як бачимо, під час війни відбувається зміна фокусу комунікацій ЗВО: залежно від тяжкості наслідків воєнних дій для певного університету спостерігається все менший акцент на матеріально-технічній базі до акценту на людському капіталі та цінностях університету. Саме загальнонаціональні цінності дозволяють єднатися навколо спільноти у тяжкі часи, тож і створення інформаційних кампаній, приводів, меседжів, що мають патріотичний характер будуть репутаційно вдалими для закладу у відповідь на кризу війни. Прикладом такої позитивної комунікації є проєкт «День після війни» від Навчально-наукового інституту журналістики Київського національного університету ім. Т.Шевченка. Головною ідеєю було створення книги за 24 години, для якої б кожен охочий міг написати власне есе про бачення першого дня після завершення війни. Так, в проєкті взяло участь близько 300 осіб, а збірку есе «День після війни» опубліковано за 8 годин 39 хвилин, що стало рекордом України у номінації «Мінімальний час написання та видання книги» [11]. Такий масштабний інформаційний привід приніс підрозділу суттєві репутаційні здобутки: відбулась позитивна конотація як соціально відповідального й ініціативного бренду, підтверди-

лась висока професійність викладацького складу та фаховість освіти, було створено широкий резонанс і отримано більше 100 згадок в національних і міжнародних виданнях.

Висновки. Проведене дослідження має важливе значення для розуміння того, як українські університети адаптуються до нових реалій та використовують комунікацію для досягнення своїх цілей. Було виокремлено головні комунікаційні особливості для ЗВО воєнного часу:

- трансформація цільової аудиторії: зміни в демографічній ситуації, викликані війною й котрі з часом лише поглиблюватимуться, призвели до того, що ЗВО повинні переглянути свою цільову аудиторію. Відтік студентів за кордон і зменшення кількості абітурієнтів вимагають адаптації комунікаційних стратегій, щоб у післявоєнний період залучити нових студентів, зокрема іноземних. Крім цього, університетам доводиться знаходити дієві меседжі та канали комунікації для абітурієнтів і викладачів, котрі перебувають на тимчасово окупованій території;

- емоційний інструментарій: інформаційні повідомлення часто мають емоційне забарвлення, використовують патріотичні наративи та апелюють до цінностей університетської спільноти. Це дозволяє підтримувати моральний дух співтовариства та залучати широку аудиторію;

- високий рівень адаптивності: відповідно до зовнішніх викликів оперативно відбувається зміна тематики контенту, акцент на підтримці психологічного здоров'я, патріотичних цінностях, інформації про безпеку. У доречний момент позитивні та підбадьорливі повідомлення допомагають співробітникам і студентам зберігати мотивацію і віру в майбутнє. Крім цього, переміщені ЗВО розробляють нові комунікаційні стратегії, спрямовані на збереження ідентичності разом із пошуком нових сенсів;

- боротьба із фейками та маніпуляціями: коли ЗВО опиняється у вимушеній релокації, а його фізична інфраструктура опиняється на окупованій території у вигляді «паралельних установ» із призначенням колаборантів на керівні посади, то університети активно протидіють цьому, підкреслюючи свою легітимність та проукраїнську позицію;

- напрацювання певного комунікаційного алгоритму на відповідь російським обстрілам, який містить: оперативне інформування – публікація повідомлення про інцидент відбувається протягом перших годин після обстрілу; використання різних каналів комунікації – соціальні

мережі, вебсайт, місцеві та загальнонаціональні медіа; використання емоційно забарвлених слів та образів – викликання співпереживання; конкретні заклики до дії – залучення фінансової допомоги, мобілізація ресурсів, заклик до спільної роботи над відновленням; позитивна посткомунікація – демонстрація незламності, подяка партнерам, донорам, волонтерам, поширення історій про відновлення, позитивні зміни.

Комунікаційні перешкоди для ЗВО воєнного часу є багатогранними і вимагають комплексного

підходу для їх подолання. Ефективна антикризова комунікація не лише допоможе уникнути негативних наслідків в інформаційному полі, але й відкрис нові можливості для співпраці з міжнародними партнерами та підвищить впізнаваність університетів на глобальному рівні. Необхідно продовжувати дослідження в цій сфері, щоб глибше зрозуміти динаміку комунікаційних процесів під час військових криз і розробити рекомендації для покращення комунікаційних практик в університетах.

Список літератури:

1. Бабіна О.В., Іоффе М.В., Хоменко І.Б., & Якимчук А.Ю. Комунікації в бізнесі в сучасних умовах воєнного стану України. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1896> (дата звернення: 09.10.2024).
2. Допомога профспілкової організації працівників університету в ліквідації руйнувань. URL: <https://karazin.ua/news/dopomoha-profspilkovoi-orhanizatsii-pratsivnykiv-universytet/> (дата звернення: 11.10.2024).
3. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Колектив Івано-Франківського... [Facebook]. URL: <https://surl.li/qdcudh> (дата звернення: 15.10.2024).
4. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Дорогі друзі! Сьогодні вночі внаслідок... [Facebook]. URL: <https://surl.li/ortgwi> (дата звернення: 15.10.2024).
5. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Перший шок... [Facebook]. URL: <https://surl.li/rywchw> (дата звернення: 15.10.2024).
6. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Придбай футболку–Підтримай ІФНТУНГ... [Facebook]. URL: <https://surl.li/taherp> (дата звернення: 15.10.2024).
7. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Дорогі друзі! Ось уже... [Facebook]. URL: <https://surl.li/zvinzv> (дата звернення: 20.10.2024).
8. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Коли людина уникає... [Facebook]. URL: <https://surl.li/sdubju> (дата звернення: 20.10.2024).
9. Каразінський вдячний за допомогу в ліквідації наслідків обстрілу. URL: (дата звернення: 20.10.2024). <https://surl.li/ncbxsj>
10. Національний університет «Чернігівська політехніка». «Ми воїни...» [Facebook]. URL: <https://surl.li/mjdqkm> (дата звернення: 20.10.2024).
11. Новини: Збірку «День після війни» видано друком за рекордний час. URL: <https://knu.ua/news/13176> (дата звернення: 25.10.2024).
12. Освіта під загрозою. URL: <https://saveschools.in.ua/> (дата звернення: 25.10.2024).
13. Осипчук, А., Яковлев, М., Сулов, А., Усачова, В., & Шулімов, С. Університети під час війни: Від закладу освіти до соціальної місії. Школа політичної аналітики НаУКМА. – Київ. 2022. 78 с.
14. Собенко, Н. У МОН розповіли, як виживають вищі-переселенці. Суспільне | Новини. URL: <https://surl.li/durwro> (дата звернення: 25.10.2024).
15. Сумський державний університет. Один з навчальних корпусів СумДУ... [Facebook]. URL: <https://surl.li/xkkatf> (дата звернення: 25.10.2024).
16. Сумський державний університет. Психологічна служба СумДУ... [Facebook]. URL: <https://surl.li/wnbuth> (дата звернення: 25.10.2024).
17. Сумський державний університет. Сюжет Суспільне Суми про те, як... [Facebook]. URL: <https://surl.li/rnurqe> (дата звернення: 25.10.2024).
18. Сумський державний університет. Трохи позитивного контенту... [Facebook]. URL: <https://surl.li/tfydif> (дата звернення: 25.10.2024).
19. Сумський державний університет. Увечері 3 вересня військові рф... [Facebook]. URL: <https://surl.li/sbojus> (дата звернення: 02.11.2024).
20. Тетяна Кагановська. За останні роки... [Facebook]. URL: <https://surl.li/vfkkkit> (дата звернення: 25.10.2024).
21. Чуприна, А. Роль соціальних мереж у кризовій комунікації в умовах війни. European Business Association. 2022. URL: <https://surl.li/amhsod> (дата звернення: 19.10.2024).

22. Bezzubko, B., & Ponomarova, A. Displaced higher education institutions: New challenges and prospects. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series, 104, 2023. P. 100–107.
23. Chernyshova, L., Bondar, K., & Krasilovska, L. Features of risk management under martial law: Models of behavior of modern enterprises. Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, 3–4(316–317), 2024. P. 126–136.
24. Humeniuk, I., Mushenyk, I., Popel, N., & Kuntso, O. Strategies for effective communication in educational environment in wartime. 22nd International Scientific Conference Engineering for Rural Development. 2023.
25. Hušnerová, P. Strategic Communication of Israel in the Context of Conflicts in the Gaza Strip. 2023.
26. Kharkiv Karazin University Foundation. Дорогі друзі, колеги, ... [Facebook]. URL: <https://surl.li/scxqtx> (дата звернення: 19.10.2024).
27. Podzihun, S. CRISIS COMMUNICATIONS STRATEGIES DURING WAR. Economies' Horizons, 2–3(28), 2024. P. 139–148.
28. V.N.Karazin Kharkiv National University. Україна... Харків... Каразінський... [Facebook]. URL: <https://surl.li/xunayr> (дата звернення: 19.10.2024).

Sabadash M.S. FEATURES OF CRISIS COMMUNICATIONS OF UKRAINIAN UNIVERSITIES THAT HAVE SUFFERED LOSSES FROM THE WAR

The article considers how Ukrainian universities that have suffered losses or been displaced due to war adapt their communication strategies to new challenges. The goal of the study was to form a holistic view of the peculiarities of crisis communications in higher education institutions during war or other types of armed conflict in order to understand the omissions and shortcomings of universities' communication strategies in case of such crises. For this purpose, methodology was used: systematization and analysis, which made it possible to identify key aspects affecting the communication strategies of universities among the selected scientific literature on topics including crisis communications, adaptation of strategies to new conditions, and the impact of the war on the educational process; the method of media monitoring made it possible to track mentions of the shelling of universities in the media and social networks and select four examples of coverage of the destruction of university infrastructure through the russian shelling, these examples were analyzed using the case study method.

The study found that Ukrainian universities demonstrate a high level of resilience in war conditions, there is a clear understanding that effective communication is one of the key factors of survival and development of higher education institutions in difficult conditions. The main communication features for wartime universities were identified: transformation and passivity of a part of the target audience, use of emotional tools, high level of adaptability, fight against fakes and manipulations, development of a certain communication algorithm in response to russian shelling. In addition, patriotic narratives appear in university communications, information messages are filled with national meanings, focus on indestructibility, revival and unquenchable hope is fixed.

Key words: crisis communications, communication strategies, university popularization, advertising and PR tools, communications with applicants.